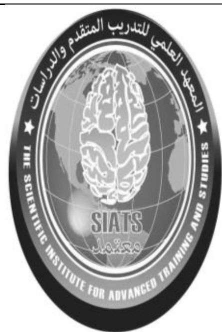


SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: http://www.siats.co.uk



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 4 ، أكتوبر 2018م.

e ISSN 2462-1730

THE ROLE OF MANAGEMENT LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL DIVERSITY AND ITS RELATION TO ORGANIZATIONAL CONFLICT.ANALYTICAL STUDY

دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي: دراسة تحليلية

إسماعيل بن إبراهيم محمد القبيشي

ialqubayshi@kacst.edu.sa

eeq2222@hotmail.com

مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية

المملكة العربية السعودية

1439 – 2018م

ARTICLE INFO
Article history:
Received 14/1/2018
Received in revised form 30/1/2018
Accepted 13/3/2018
Available online 15/04/2018
Keywords:
Insert keywords for your paper

Abstract

This analytical study was conducted to identify the role of Management Leadership in the management of cultural diversity and its relation to organizational conflict by analyzing the relationship between the three variables: Management Leadership, cultural diversity of human resources, organizational conflict. The aim was to learn how to integrate management leadership with cultural diversity and their relationship with organizational conflict. Through documentary analysis of primary and secondary sources, to answer the question of the study and achieve its objectives arising from the objectives of the Conference on the development of human resources and the enhancement of expertise and administrative capabilities in the field of development.

When Western culture meets Eastern culture through: multinational organizations, the knowledge society, or the internationalization of production. In the business environment, there are cultures that represent human values, either innate difficult to change it or acquired can be changed, and as cultures reflect behaviors, this leads to appear the conflict between workers of different cultures. Thus, management leadership patterns: democracy, charisma, or ethical especially in the presence of organizational conflict.



ملخص الدراسة

ذهبت هذه الدراسة التحليلية للتعرف على "دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي" بتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة: القيادة الإدارية، التنوع الثقافي للموارد البشرية، الصراع التنظيمي. كما هدفت للتعرف على كيفية التكامل بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وعلاقتهما بالصراع التنظيمي. وذلك بالتحليل الوثائقي للمصادر الأولية والثانوية، للإجابة على تساؤل الدراسة وتحقيق أهدافها المنبثقة من أهداف المؤتمر إزاء تنمية الموارد البشرية وتعزيز الخبرات والقدرات الإدارية في مجال التنمية.

وبالتقاء الثقافة الغربية بالشرقية بواسطة: المنظمات المتعددة الجنسية، ومجتمع المعرفة، أو تدويل الإنتاج. ظهر في بيئة الأعمال أن هناك ثقافات تشكل قيَّم الإنسان، إما فطرية صعبة التغيير أو مكتسبة ممكن تهذيبها، ولما كانت الثقافات تعكس السلوكيات أدى ذلك لنشوء الصراع بين العاملين المنحدرين من ثقافات متنوعة، وبالتالي نجد أنماط القيادة الإدارية: الديموقراطية، والكاريزمية، والأخلاقية هي الأنسب لإدارة ذلك التنوع سيما في وجود الصراع التنظيمي.



مقدمة

بادئاً ذي بدء، قال الله تعالى: (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ)[1]. عندما قام البروفيسور ڤرنون بدراسات عبر الثقافية في علم النفس، من القطب الشمالي حتى خط الاستواء، وأنه حينما ذهب إلى القبائل التي تعيش في الأكواخ المقوسة، وجد أن الأطفال لا يستطيعون رسم خط مستقيم. لأنه بمجرد ولادته، تحمله أمه على ظهرها في قطعة خيزران مقوسة، والأشجار المائلة، والأفق المنحدر من بعيد، كلها أشياء تأخذ الشكل المقوس. ولذلك لم يستطع الأطفال أن يرسموا خطاً مستقيم، بسبب تأثير البيئة السابقة عليهم، فهي الثقافة التي يستحيل الابتعاد عنها، أو التي قد نخطئ في تجاهلها، أو ربما لابتذلناها [2]. إن هذا السياق هو واحد من العديد من الثقافات التي تنتقل للمنظمات، أي عبر القوى العاملة. ولا غرو في ذلك؛ فما المنظمة إلا مجتمع بشري، وكل فرد فيها يعزو نفسه لثقافةٍ ما، وربما لاعتدَّ بها أيضاً. حيث تلازمت ثقافته مع المرحلة المتقدمة من عُمُره إبان تلقيه التنشئة البيئية والقيم التي يحرزها من الأشخاص المؤثرين عليه. وعلى صعيد المنظمات الإدارية، ظهر مفهوم التنوع الثقافي كنقطة في خط متصل لمفاهيم الإدارة وكأحد مصطلحات الموارد البشرية. وقد ساهم التنوع الثقافي في تنمية المنظمات وتطور أداءها، وكثمرة حققت تطوراً جلياً عبر الجهود الرامية إلى التنويع في جنس القوى العاملة وأعراقهم وأعمارهم، فأماكن العمل تعج حالياً بأشخاص ينتمون إلى ثقافات وأصول عرقية مختلفة، لتشير مع ذلك

---

[1] سورة الحجرات، الآية: (13). **القرآن الكريم**.

[2] أبو حطب، فؤاد. (2001م). التعددية الثقافية من منظور سيكولوجي. **المؤتمر السنوي الثامن – التربية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة**. مصر: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.



الإحصائيات بهذا الشأن أن في الولايات الأمريكية المتحدة مثلاً من المتوقع أن يكون نصف قوة العمل فيها من أفارقة ومن أمريكا اللاتينية ومن آسيا في عام2040م، كما أن المرأة أصبحت تحصل على حوالي 65 في المائة من الوظائف الجديدة، وخلال سنوات قليلة سوف تشغل نصف قوة العمل، وفي إحدى شركات تجميع الكمبيوتر في كاليفورنيا التي يعمل بها (32000) موظف ينتمون إلى (30) جنسية وبأكثر من أربعين لغة [3]. وكل ذلك أدى إلى ظهور أنماط حديثة للإدارة كالمدراء والقادة الدوليون والشركات المتعددة الجنسية، وما دعا بعد ذلك لضرورة ولأهمية التوافق والتكامل في العلاقة التأثيرية بين القيادة الإدارية وبين هذا التنوع الثقافي، ويقصد بذلك القيادة الإدارية التي تستطيع أن تُلهم وتوجه وتحفز الأتباع ذوي التنوع الثقافي تجاه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والتي تدرك النقاط العمياء في السلوكيات مع مختلف الثقافات، سيما أن عملية التوجيه هي محور عملية القيادة في ظل التنوع الثقافي، إضافةً للاستفادة من هذا التنوع في سبيل تحقيق قيمةً مضافة للعمل من خلال الرؤية للتنوع الثقافي للعاملين كفرص متاحة تقدمها البيئة لا كمخاطر مهددة.

أولاً: مشكلة الدراسة

انطلاقاً من فكرة التكامل بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي للعاملين، فقد جسَّرت النقلة النوعية من مجتمع الإنتاج إلى مجتمع المعرفة في تمكين التفاعل بين الثقافات المختلفة للعاملين في المنظمات الإدارية، التي هي الأخيرة –أي المنظمات–

---

[3] جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2015م: 163). **إدارة السلوك في المنظمات**. (الطبعة الثالثة). (ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ اسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.



تسير في ظل القيادة الإدارية. وما صاحب ذلك من اتساع لدائرة التنوع الثقافي للعاملين وبسبب التحولات التي شهدها كلٌ من القطاعين العام والخاص سواء أكان ذلك في تدويل الإنتاج باستهداف الأسواق العالمية لمنظمات القطاع الخاص من جهة، وفي القطاع العام من جهةٍ أخرى نتيجةً لما يعرف بالدولة المتدخلة والتي تجاوز دورها مجرد وظائف الدفاع والأمن والقضاء، إذ تزامن مع ذلك استقطاب كلا القطاعين للأفراد العاملين من خلفيات الثقافية متنوعة. ولقد تمثلت نواة المشكلة في الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل الكفؤ والفعال المبني بين العاملين وبين القيادة الإدارية في القطاع العام، وذلك عبر بحث طبيعة دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقة ذلك بالصراع التنظيمي، ما يُمَّكن بعد ذلك من بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: **ما دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي؟**

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تناول دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للعاملين وعلاقته بالصراع التنظيمي، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة دور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي وبلورة إطار نظري يضم المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية بشكل عام نزولاً إلى مفهوم التنوع الثقافي وأبعاده وعلاقته بالصراع التنظيمي.
2. التعرف على ملامح التنوع الثقافي للموارد البشرية، وكذلك على مفهومي القيادة الإدارية والتنوع الثقافي وعلاقة الصراع التنظيمي بهما.



3. الوصول إلى أبرز الممارسات التي تنتهجها القيادة الإدارية لإدارة التنوع الثقافي.

4. التعرف على مدى ومسببات وجود الصراع تنظيمي إزاء التنوع الثقافي للموارد البشرية.

5. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والتنوع الثقافي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي للعنصر البشري في المنظمات، ولاحتوائها على موضوعات ذات أهمية عند تحليلها لكلٍ من: القيادة الإدارية والتنوع الثقافي والصراع التنظيمي، والذي لا يزال معه التنوع الثقافي موضوعاً خصب محلاً لنقاش العديد من الدراسات والأبحاث الحية. ومن جانب آخر للوصول إلى رؤية عن مدى علاقة الصراع التنظيمي بدور القيادة الإدارية في إدارة التنوع الثقافي للموظفين. كما يتوقع أن تسهم الدراسة في الاستجابة لتوصيات عدد من الدراسات العلمية المعاصرة التي أوصت بدراسة القيادة الإدارية تجاه المتغيرات المتعددة، وبدراسة ومقارنة اتجاهات العاملين إزاء إدارة التنوع الثقافي، لذلك يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة بالإضافة العلمية حيث إنها – على حد علم الباحث – إحدى الدراسات العربية القليلة التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية وبين التنوع الثقافي للموظفين وعلاقته بالصراع التنظيمي.



رابعاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- القيادة الإدارية (Management Leadership): "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة"[(4)]

2- **التنوع الثقافي (Cultural Diversity)** "ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية التي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: الجنس، العرق، القدرات العقلية والجسدية، المعتقد الديني، اللغة، الخبرة، الموقع الجغرافي" [(5)].

3- **الصراع التنظيمي (Organizational Conflict)** "هو ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو المصالح الشخصية، إضافة لدور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في انبعاث النزاع بين الأفراد"[(6)].

أدبيات الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أدبيات الدراسة في موضوع البحث، وذلك في مبحثين رئيسين، حيث يتناول المبحث الأول القيادة الإدارية، في حين سوف يتناول المبحث الثاني التنوع الثقافي وعلاقته بالصراع التنظيمي.

---

(4) عثمان، محمد. (ب.د)، **مبادئ علم الإدارة العامة**، جامعة قريونس، بنغازي.

(5) زرزور، براهمي. (2015م: 5). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات. **أعمال المؤتمر الدولي الثامن في طرابلس: التنوع الثقافي**. www.jilrc.com

(6) العديلي، ناصر محمد. (1993م: 343). **إدارة السلوك التنظيمي**. الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية.



المبحث الأول: القيادة الإدارية

يتناول هذا المبحث كلٍ من مفهوم، وأهمية، وأنماط القيادة الإدارية:

مفهوم القيادة الإدارية

لقد تناولت الأبحاث والمؤلفات في القيادة الإدارية العديد من المفاهيم والتعاريف وذلك عائداً إما للغرض المراد تحقيقه إزاء البحث أو بحسب رغبات وتوجهات المؤلف التخصصية. وعليه فإننا نجد أن القيادة الإدارية تم تعريفها بشكل عام بأنها عملية التأثير والتوجيه في توجهات وسلوكيات المجموعة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. ويشير في ذلك تعريف روست للقيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير المتبادل بين القادة والأتباع الهادفة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الهدف من المشاركة بينهم (7). وعندما يتم النظر للقيادة الإدارية كأحد الأبعاد للمناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل، وما لها بناءً على ذلك من عوامل تسهم في تحفيز وتمكين العاملين سيما إن كانت في بيئة عمل تتصف بكونها بيئة ذات ثقافات متنوعة وخلفيات متعددة من العاملين، وما قد يظهر على إثر ذلك من نزاع بين العاملين نتيجة التنوع الثقافي بينهم. إذ تمثل القيادة الإدارية للعاملين درجة الشعور بوجود المساعدة والدعم من قبل القادة، سواء أكان ذلك ظاهرياً أم ضمنياً في إطار تعاملي يكتنفه الاهتمام بآرائهم وأفكارهم وعلى مدى من الأخذ بها في مجال العمل، فالإشراف التسلطي أو المركزي يحد من قدرات ومن مبادرات العاملين بخلاف الإشراف اللامركزي

---

(7) الحمد، حسين سليمان. (2012م). أثر الأنماط القيادية على فعالية عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في المدينة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. **مؤتة للبحوث والدراسات – العلوم الانسانية والاجتماعية: الاردن**. مج (27)، ص ص 37-80.



الذي يؤدي بدوره إلى تمكين العاملين عن طريق إيجاد سلوكيات مبدعة وتصرفات مبتكرة يمارسها الفرد داخل بيئة العمل [8]. وفي هذا السياق أشار النجار [9] إلى أن القيادة الإدارية مزيج من الصفات التي تُمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما، عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه، كما يصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعاً في فرض إرادته الشخصية على أفراد مجموعته وفي تصييرهم لطاعته، بل هو الذي عرف كيفية الربط بين الإدارات المتباينة وجعل منها قوة موجهة تخدم أهداف المنظمة بشكل عام. وبالتالي نستطيع أن نقول بأن القيادة الإدارية: هي القيادة المتمثلة في المدير القائد الذي يعمل على توجيه وتمكين وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة في آنٍ واحد، وتعزيز الجهود التشاركية من خلال إعطاء الأفراد وسائل ذات معنى للمساهمة في التنظيم وفي عملية بناء الأهداف، وهذا يعني أنه على القادة أن يكونوا أفضل بكثير في بناء الشعور والأمان النفسي لدى موظفيهم. وتكثر الأحاديث عن القيادة الجديرة بالثقة (الحقيقية)، بمعنى أن تكون على سجيتك، ولعل الأهم من ذلك أن يركز القادة على تمكين الآخرين من أن يكونوا على سجيتهم، فضلاً عن توافر التغذية العكسية في العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع. ومما سبق يتضح لنا أيضاً أهمية الحديث عن القيادة الإدارية في منظمات اليوم، وما لها من ضرورة تكاد أن تنازع الأولوية مع رؤوس

---

[8] المولى، سماح مؤيد محمود ياسين. (2005م). أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. **مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية: العراق**. ع (57)، ص ص 193-210.

[9] النجار، محمد عدنان. (1400هـ). **الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة**. دمشق: نفس المؤلف.



الأموال، كيف وهي العنصر الذي تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري والفاعلية القصوى من الأداء عبر الأفراد.

أهمية القيادة الإدارية:

لقد تطور مفهوم الإدارة اليوم عما كان عليه في السابق، فلم يعد الإداري قائداً محضاً أو تابعاً وحسب، وبمعنى أنها لا تأتي وفق نهايات اصطلاحية بسيطة، حيث إنه من المنظور التعاملي يسير في الاتجاهين معاً، ولتوضيح تلك المقاربة فهو من ناحية معينة يشغل دور القائد ومن ناحية أخرى هو تابع، مع العلم أنه ليس بالضرورة أن تتم هذه الفرضية الطرفية، ونحن في صدد الحديث عن القيادة الإدارية بشكل عام وعنها في القطاع العام بشكل خاص. وتؤدي القيادة الإدارية دوراً بارزاً في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها، وهي بذلك ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفهم الرسمية بل إنها قد تمتد لتظهر بين أفراد المجموعة تبعاً لطبيعة المواقف ولتغير الأدوار، وقد تنتقل بهذا القيادة من يد القائد الرسمي إلى أيدي أتباعه في المجموعة عن طريق ما يبذلونه من إبداع وما يمارسونه من أدوار فاعلة [10]. وبالتالي أصبحت القيادة الإدارية هي من أحد المعايير التي يحدد على ضوئها نجاح التنظيمات الإدارية من عدمه، فالقيادة هنا بمثابة الرأس المفكر والعقل المدبر للجسد التنظيمي، لتكون بذلك مركزاً للتنظيم وللتوجيه ولصنع القرار وللتطوير أو للعديد من المهام ذات الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة، وبهذا كان اختيار القيادات الإدارية الملهمة حاسماً في أحيان كثيرة إزاء نجاح وتقدم المنظمات على مختلف أنشطتها وقطاعاتها

---

[10] قراقزة، محمود عبد القادر. (١٩٨٧م). **نحو إدارة تربوية واعية**. بيروت: دار الفكر اللبناني.



[11]. كما للقيادة الإدارية أيضاً أهمية أخرى في حقل الإدارة العامة والتي تتمثل في سلوكيات وممارسات القادة في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ولا شك في أن المهارات القيادية تؤثر في مستوى الأداء العام في التنظيم لكون القائد هو من يحرك ومن يوجه الطاقات البشرية لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعلى هذا المنوال تكون استجابة العاملين حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، فالعلاقة كما أسلفنا تنشأ من طبيعة تأثيرية تبادلية في أساسها.

أنماط القيادة الإدارية

إن التصرفات البشرية هي ليست في معظمها إلا استجابة للمثيرات والدوافع التي تحفز السلوك تجاه منحىً ما دون الآخر، وبذلك يمثل النمط القيادي النقطة الساخنة في محيط تصرفات الأتباع. وعلى صعيد علمي أكثر، يتضح من الأدبيات السابقة أنه من الممكن التنبؤ بتصرفات وبسلوكيات العاملين من خلال النمط القيادي الممارس من قبل القائد، وهنا طرحت دراسة ندا الميدانية [12] التي درست العلاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي للموظفين عدة أسئلة من بينها كان سؤالين كالتالي: هل كلاً من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يمكن أن تتنبآن بالالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاث المعياري والعاطفي والاستمراري، وبعد تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة أظهرت النتائج أنه من

---

[11] الحمامي، آمال مصطفي. (1988م). أهمية القيادة في مصر. **التنمية الإدارية: مصر**. ع (40)، ص ص 41-45.

[12] ندا، فوزي شعبان مذكور. (2014م). العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. **المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة – مصر**، ع (3)، ص ص 471-549.



الممكن التنبؤ بسلوكيات وتصرفات الموظفين عبر النمط القيادي الممارس، والذي كانا يمثلان النمط التحويلي والنمط التبادلي محل الدراسة. لذلك نجد أنه على ضوء ما تقدم ومما خرجت به أدبيات علم الاجتماع أن الإنسان هو كائن اجتماعي بطبعه، وأنه متى ما توفرت مجموعة اجتماعية كان من البداهة أن يقوموا بالبحث عن قائداً وتعيينه عليهم ودونما متغيرات دخيلة، وأنها بمثابة عادة اجتماعية فُطروا عليها، بهدف تحقيق مساعيهم ورغباتهم من خلال التوجيه المستقبل من قبل المجموعة [13]. وعلى الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فإن أكثر المعايير شيوعاً في الأدبيات السابقة معياران رئيسان، وهما: المعيار الأول: ويقوم على تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة التأثير على العاملين، وفي هذا السياق ذكر اليامي [14] أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة الإدارية شائعة الاستعمال في أدبيات علم النفس الصناعي والإدارة، وهي: الأسلوب الأوتوقراطي الاستبدادي والأسلوب الديموقراطي والأسلوب الحر الترسلي، ففي حالة القائد الأوتوقراطي أو الدكتاتوري (المستبد): نجد أن سلطة اتخاذ القرار يحتفظ بها القائد شخصياً لنفسه، كما أن العمل يكون مفروضاً على العاملين، بحيث تنعدم العلاقة التي تغذي تساؤلات الأتباع حول الأسباب التي من أجلها يقومون بتنفيذ العمل حتى وإن كان بشكل خاطئ، أما القائد الديمقراطي (المشارك): فيتضح أنه يوجه السلطة لملكية للأتباع، تاركاً لهم حرية التصرف في صنع بعض القرارات المبنية على أساس اهتماماتهم وكفاءتهم في التعامل مع المواقف التي يواجهونها بشكل معتاد أثناء أعمالهم داخل المدينة، ويؤدي ذلك إلى زيادة في مستوى الاهتمام والوعي

---

(13) كنعان، نواف. (2009م). **القيادة الإدارية**. (الطبعة الأولى- الإصدار الثامن). عمان: دار الثقافة للنشر.

(14) اليامي، محسن عبد الرحمن. (1404هـ). **الشعور بالأمن لدى المديرين وعلاقته بالنجاح في القيادة الإدارية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.



بالمشاكل المهنية ومن مستوى الرضا الوظيفي عن العمل، ويسمح أيضاً بمشاركة الأتباع في صنع القرارات ومن ثم الانعكاس على تحقيق ذواتهم، وأما الأسلوب الثالث وهو الحر (الترسلي): فيتضمن عدم تدخل القائد بشكل مباشر في كثير من الأحيان، حيث يفوض القائد شخصاً آخر في جماعة العمل لتولي دوره لأسباب عديدة يعزى بعضها لضعف في ثقته في نفسه أو الخوف من عدم تمكنه من أداء مهامه القيادية، أو نظراً لوجود دوافع ذات مستوى مرتفع وخبرات طويلة لدى العاملين في الأعمال المكلفين بها. أما المعيار الثاني: فيقوم على أساس النظر للقيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه العاملين، إذ يتم تصنيفها وفق هذا المعيار إلى قيادة رسمية وقيادة غير رسمية، فالقيادة الرسمية: تبرز داخل التنظيم الرسمي مستندةً إلى قوة ذات صبغة قانونية أو شرعية من خلال حق إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للمرؤوسين، في حين نجد أن القيادة غير الرسمية: تبرز داخل المجموعة نتيجةً لما يحظى به القائد من مكانة لدى المجموعة وما تحدده تلك المكانة من قبول له على إثر تفاعله المستمر ودعمه لهم، ما يجعل من سلطته امتيازاً له لا حق مكتسب على غرار القيادة الرسمية [15]. ولما كانت هذه الأنماط ذات تأثير على تصرفات وسلوكيات الأتباع خصوصاً إذا كانوا ذوي تنوع ثقافي، ولتجنب النزاعات التي قد تظهر كان من المناسب للمنظمة في مثل هذه الحالة إعادة النظر في النمط القيادي الممارس، وفي هذا توصلت دراسة طوالبة [16] إلى أن كلاً من أنماط القيادة الإدارية

---

[15] عبدالعليم، أسامة محمد شاكر. (1999م). دراسة نمط القيادة الرسمية لمديري المدارس في بعض عمليات الادارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. **مجلة التربية: مصر**. مج (81)، ص ص 117-166.

[16] طوالبة، توفيق حامد. (2008م). **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن**. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.



(التسلطية المستغلة، والتسلطية الخيرة، والمشاركة، والتحويلية، والاستشارية) لها أثر وعلاقة في إدارة النزاع التنظيمي، كما تم ملاحظة أن العينة كانت ذات تنوع ثقافي بحيث مثلت نسبة الذكور (59.3) في المائة من العينة في حين كان الإناث يمثلن (40.7) في المائة من العينة، بالإضافة لاختلافات السن والمؤهل التعليمي والخبرة العملية. وفي ذلك أيضاً يشير الماضي [17] في مؤتمر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين إلى مجموعة من التحديات والتي من بينها تحديات التنوع الثقافي في الموارد البشرية، والذي يتمثل في كيفية إدارة هذا التنوع الثقافي وفي طريقة استيعابه وتوجيهه، وما يتبع ذلك من مراعاة للتوازن بين الجنسيات والعرقيات المختلفة، وفهم أبعاد كل منهما، وكيفية حسن التعامل معهما، ومن تجنب الصراع إلى إدارته، وهذا بحد ذاته أمر صعب، لافتراض أن هذا التعامل يقع في الشرق الأوسط أي في البيئة العربية التي لا يزال الطريق فيها طويلاً نحو بيئة إدارية فعالة لاحتضان التنوع الثقافي متسمةً بكونها إيجابية رغم وحدة اللغة والقومية وأكثر من ذلك. ومن المتعارف عليه في حقل الإدارة العامة أن أهمية العنصر البشري قد دعت منظري ورواد نظرية العلاقات الإنسانية إلى تطوير الإدارة عبر المدخل الإنساني، وذلك بتخليصها من نمط الإدارة التسلطي الذي يركز على العمل وحده، ولا يقيمُ الاهتمام للعمل التشاركي والتعاملي، والذي يستعمل الحوافز المادية كمحفز ومؤثر وحيد لأداء العمل، بيد أنه لم يهتم بعملية الموازنة والتوفيق بين الدوافع الإنسانية وبين مستويات الأداء، ما مكن ذلك للنمط الديموقراطي التشاركي فرصة لتقديم نفسه كنمط مقبول وإلى حدٍ ما [18]. وفي الجانب

---

[17] الماضي، محمد المحمدي. (2011م). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن الواحد والعشرون. **مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات.** المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر. ص ص (177-202).

[18] الحمامي، 1988م. مرجع سابق.



الإنساني للإدارة نجد أن دور القيادة الإدارية يمثل مجالاً مهماً في أدبياته، فوظائف الإدارة تخدم غرض المنظمة وغاياتها والأهداف، وتتوقف فاعلية تلك الوظائف على العنصر البشري الذي هو محور الوظيفة الإدارية، ليكون دور القيادة الإدارية ممثلاً في التوجيه لذلك النسق البشري عبر التركيز على الجوانب الشخصية للفرد للاهتمام بها، ليتم حينئذ استخدامها بغرض التحفيز والتمكين ومنح فرصة المبادأة والمشاركة، وبذلك يقول سايمون: إن إخفاق القائد الإداري في اتصاله بمرؤوسيه إنما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذي يشكل أداة فعالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده [19].

المبحث الثاني: التنوع الثقافي

في هذا المبحث يتم التعرض إلى كلٍ من: مفهوم، وأبعاد، وايجابيات وسلبيات التنوع الثقافي. كما سوف يتم تناول جانب إدارة التنوع الثقافي والصراع في المنظمات.

مفهوم التنوع الثقافي

تشير عبارة التنوع الثقافي إلى الطبيعة الانفتاحية للثقافة الانسانية التي تتسم بالتنوع والتباين، آخذةً من الاختلاف هويةً وحقٌ لها، وأيضاً منحنى في الحفاظ على تنوع مسالكها المختلفة [20]. ومدخل القيادة الإدارية في التنوع

---

[19] كنعان، 2009م: 82. مرجع سابق.

[20] فراعي، عبد السلام. (2014م). مكانة التنوع الثقافي في عالم تكنولوجيا المعلومات والعولمة: طرح إشكالي. **مجلة دفاتر مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية**، ع (6)، ص ص 22-32.



الثقافي هو منزلق لبحث الكيفية في إدارة هذا الإنسان الذي يتأثر بالضرورة بالثقافة التي ينشأ فيها، وتؤثر تباعاً على المنظمة. ولقد اختلف المنظرون والباحثون في تحديد تعريف أو ضبط تعريف إجرائي للتنوع الثقافي كبعد إداري في الموارد البشرية، وهذا ما رد اختلاف توجهاتهم في النظر إلى التنوع الثقافي كميزة إيجابية أو عيب سلبي. وعلى إثر ما تقدم، سوف يورد الباحث جملة من التعاريف التي يأمل في أن تفضي لتوضيح ماهية التنوع الثقافي، فقد عرف سفار Sphere التنوع الثقافي بأنه: مجموعة من الخصائص التي تميز كل فردٍ عن غيره، وعلى سبيل المثال: العمر، التوجهات الجنسية، الأصل، الطائفة الدينية، والطبقة الاجتماعية [21]. ولذلك يرى العامري [22] أن التنوع هو عبارة عن الفروقات في الدين أو الانتماءات العشائرية أو المناطقية أو السياسية أو غير ذلك من حيث السن والجنس أو العرق. ويضيف الكتبي [23] أن التنوع: هو ذلك الاختلاف في ثقافات وفي خلفيات أعضاء قوة العمل. وبصورة شمولية أكثر تناوله أبو قحف وزملاؤه [24] بأنه مجموعة من القيم والتصرفات للأفراد في دولةٍ ما أو في تنظيمٍ ما، فالثقافة رمزية المضمون وتشاركية الفعل ونمطية الشكل الخاص بممارستها. وبالتالي يمكن النظر إلى التنوع الثقافي كمصدر دلالي للقيم، وما لتلك القيم من تباينات بين العاملين، الشيء الذي يقود إلى إمكانية عمل المعايرة أو المقايسة بين شواهد تلك القيم، والتي نتعارف

---

[21] زرزور، 2015م:5. مرجع سابق.

[22] العامري، صالح مهدي. (1 مايو، 2009م). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى. **الاقتصادية**.

[23] الكتبي، محسن علي. (2002م). إدارة الموارد البشرية المتباينة الخصائص. **اللجنة العلمية الدائمة**، (د. ن).

[24] أبو قحف، عبد السلام محمود؛ عبيد الله، فايزة. (2011م). العوامل (التنافسية، التكاليفية، التشريعية) التي تؤثر في قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية في ظل الوضع الحالي لمصر: دراسة استطلاعية في بعض فروع الشركات متعددة الجنسيات. **مجلة التجارة والتمويل**. ع (1)، ص ص (557-632).



عليها بمصطلح أبعاد التنوع الثقافي. أما ليدن روزنز فقد عرف التنوع الثقافي على أنه: ما يميز أفراد مجموعة عن غيرها اعتباراً لجملة من الأبعاد الأولية والأبعاد الثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، والعرق، والقدرات العقلية والجسدية، والتوجه الجنسي؛ أما الأبعاد الثانوية فتشتمل على: الخلفية التعليمية، والموقع الجغرافي، والدين، واللغة والخبرات العملية والتنظيمية [25]. وفي هذا السياق أشار محفوظ [26] إلى أن هناك قيمتان أساسيتان في التنوع الثقافي تمثلان عملية الضبط في أصل هذا المفهوم هما العدل والتعارف، فالتنوع الثقافي مصدر للإبداع والابتكار والجمال إذا تمت إدارته بعدل، وهو يصبح تنوع فعال إذا فتحت له الآفاق للتعارف ولمد جسور التواصل بين مختلف ثقافات العاملين.

أبعاد التنوع الثقافي

إن عدم اتفاق الباحثين والكتاب في حقل الإدارة حول مفهوم التنوع الثقافي أي المفهوم الشامل، أدى ذلك لجذبه إلى أبعاد التنوع الثقافي. ونجد مناسبة ما أورده الطبال [27] من أبعاد للتنوع الثقافي، وذلك أنها تم التوصل إليها والاتفاق عليها من قبل مجموعة من الباحثين، حيث تم تقسيم تلك الأبعاد إلى أبعاد أولية موروثة وأبعاد ثانوية مكتسبة، فأما

---

[25] حسين، أمينة محمد سليمان. (2011م). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية. **مجلة إدارة الاعمال**، ع (135)، ص ص 113-117.

[26] محفوظ، محمد. (3 يوليو، 2012م). إدارة التنوع الإنساني. **جريدة الرياض**، ع (1608).

[27] الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2011م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع: دراسة نظرية. **مجلة إدارة الاعمال**، ع (135)، ص ص 58-65.



الأبعاد الأولية فقد تمثلت في: (العمر، الأصل، العرق، النوع، والقدرات الجسدية) ويبدوا واضحاً أنها أبعاد تكتسب جبلةً ولا مكانة لتغييرها في الطبيعي من الأحوال. بيد أنه عند النظر إلى الأبعاد الثانوية نجد أنها تكونت من: (الخبرات المتجمعة، الدخل، الحالات الاجتماعية، الخبرات العسكرية، المعتقدات الدينية، الجنسيات، حالة الوالدين، المؤهلات العلمية، واللغات) وهي بذلك تمثلت على شكل أبعاد الأصل فيها أن تكتسب بخلاف الأبعاد الأولية الموروثة. وهنا يضيف العامري [28] بُعداً من أبعاد التنوع الثقافي علاوةً على ما سبق، حيث يمكن النظر إليه كبعد أولي موروث وفي نفس الوقت قد يندرج ضمن الأبعاد الثانوية المكتسبة وفقاً لحالات أخرى، وهو البعد الذي يمثل الفئة التي لا تملك النعمة التي يتمتع بها العاملين في المنظمة وهم المعاقون أو ذوي الاحتياجات الخاصة، والملاحظ كثرة دخولهم إلى سوق العمل في الآونة الأخير سيما أنه بات توجهاً عالمياً يدعو لتشجيع ودعم هذه الفئة. وعوداً على أبعاد التنوع الثقافي نجد أنه من الممكن تصنيف الأبعاد السابقة إلى ثلاثة فئات: فئة الأبعاد السلوكية وفئة الأبعاد الداخلية وفئة الأبعاد التي تركز على الاختلافات الفردية. وفي إدارة تلك الأبعاد توصلت دراسة حسين الميدانية [29] إلى أن للمتغيرات الشخصية للعاملين من متنوعي الثقافة كالعمر والمؤهل التعليمي والخبرة أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي وعلى العدالة التنظيمية أيضاً في الشركات متعددة الجنسيات، بمعنى أن الوعي وإدارة تلك الأبعاد للعاملين من ذوي الثقافات المختلفة قاد إلى إدارة تفاعلها والاتجاه بها نحو الفعالية التنظيمية، وبما يؤدي إلى تخفيف حدة صراع الدور بينهم، وإلى

---

(28) العامري، صالح مهدي. (1 مايو، 2009م). مرجع سابق.

(29) حسين، أمينة محمد سليمان. (2011م). مرجع سابق.



تحسين المناخ التنظيمي بشكل مستمر. وعلى صعيدٍ علمي أكثر وبصورة تحليلية أدق، نجد أن محتوى أبعاد التنوع للعاملين يحتوي على ثلاث مستويات أو طبقات توضح المدى بين البُعد الفطري وبين البُعد المكتسب [30]، أولها طبقة الافتراضات الأساسية: وهي أكثر عمقاً وأقلها ظهوراً، فهي تتعامل مع نماذج من الفهم والعلاقات السببية التي تشكلت عبر التاريخ، وتناقلتها الأجيال من خلال عملية التعلم، والمعتقدات والأفكار التي تدور حول طبيعة الإنسان، وهذه الطبقة التي يصعب في معظم الأحيان تغييرها خصوصاً لدى كبار السن. في حين أن الطبقة الثانية هي طبقة القيم والأفكار: وتمثل مظاهر للافتراضات الأساسية وتضمها مجموعة من القواعد الخُلقية التي تحكم الجماعات الاجتماعية، ويمكن إلى حدٍ ما تغيير القيم بواسطة معلومات جديدة ومواقف جديدة. في حين أن الطبقة الثالثة هي طبقة السلوكيات: وهي أكثر هذه الطبقات الثلاث وضوحاً، ويمكن تغييرها بالتعليم والتكيّف، وتغيير السلوكيات لا يعني تغيير القيم والأفكار، أو الافتراضات الأساسية، وإنما تهذيبها حتى تتماشى مع وضع آخر ومختلف. ومن خلال الطبقات السابقة أو ما نستطيع أن نطلق عليها الخطوات في بناء القاعدة الثقافية/التنوعية للعاملين، يتضح أن هناك أبعاد فطرية لا يمكن أو قد يصعب تغييرها، وبالتالي يتم العمل والمحاولة على معالجتها بالتعلم عنها أكثر، ويمكن وصفها بأنها أبعاد صلبة. وهناك أبعاد أخرى بالإمكان أن تكتسب، ونفترض استطاعة القائد الإداري تكييفها بحسب القدرة على استيعابها أو توجيهها، وهي تتسم بكونها أبعاد مرنة. وهذا أحد المتطلبات أو التحديات التي يتعين على القائد مواجهتها في إدارته

---

[30] مرسي، سوسن عبد الحميد. (2010م). التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية. **مجلة البحوث الادارية**. مج (28)، ع (3)، ص ص 100-135.



للتنوع الثقافي للعاملين، وما يعني ذلك إمكانية أن توظف المنظمة عبر استراتيجية الموارد البشرية أبعاد قابلة للاكتساب من قبل العاملين من خلال سياسات وأدوات إدارة التنوع في الموارد البشرية.

ايجابيات وسلبيات التنوع الثقافي في المنظمات

مثلما أن للمفاهيم والمصطلحات الإدارية الأخرى من مزايا أو عيوب، وكأي نظام فقد ذكر الكرطوطي [31] أن ما يُنسب إلى إدارة التنوع الثقافي من إيجابيات يمكن إجمالها من خلال المضامين التالية: بدءًا من كونه يلبي متطلبات النفس البشرية التواقة إلى الاستطلاع وحب المعرفة، علاوةً على أنها مصدر خصب للإثراء في العمل من تفاعل ثقافات الأفراد مع بعضهم البعض، إلى أنه يرى أن التنوع الثقافي من ضروريات الحياة استناداً لاشتقاقه من التنوع البيولوجي، ومن ضرورته لبقاء النفس البشرية. ومن جانبٍ آخر أوضحت دراسة أحمد [32] بأن هناك العديد من الإيجابيات والسلبيات التي من الممكن أن تحدث في ظل إدارة التنوع الثقافي من عدمها، ومن تلك المزيات: زيادة قدرة اجتذاب الموارد البشرية الكفؤة، والمرونة التنظيمية، والتنوع في الأفكار والخبرات والمهارات الذي يقود إلى الإبداع والابتكار في حل المشكلات. هذا ولم يخلُ التنوع الثقافي من انعكاسات سلبية نجمت عن عدم إدارة التنوع الثقافي بشكلٍ كفء، ومن هذه السلبيات: العنصرية، والتمييز بين فئات العاملين، يليها سلبية العزو المتسرع لمسببي المشكلات داخل العمل بسبب انحدارهم من

(31) الكرطوطي، معتصم. (2007م). آليات تدبير التعدد الثقافي. **مجلة حوليات كلية اللغة العربية**، ع (23)، ص ص 107-114.

(32) أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2010م). دور إدارة الموارد البشرية لدعم مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسية. **المجلة العلمية كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس**. مج (1)، ع (2)، ص ص 185-198.



منطقة أو عرق أو دولة معينة، فضلاً عن تحيز المدراء أو العاملين ضد أقليات أو دول محددة ومنها التحيزات ضد النساء، فظهر على ضوء ذلك ما يعرف بمصطلح "السقف الزجاجي" وهو حاجز غير مرئي تعاني عادةً منه النساء خصوصاً في البدان النامية أو الأقليات العرقية، فهو يحد من قدرتهم على التقدم إلى الوظائف الإدارية العليا، أو في تعلّي سلَّم الوظائف الإشرافية سواءٌ في الشركات الكبرى أم في القطاع العام بالرغم من درجة كفاءتهم ومن مستواهم المهني أو المعرفي المتقدم، وربما بسبب كونهم من فئات أخرى غير المسيطرة أو بسبب سيطرة الرجال، وقد يراه البعض بمثابة انتصاراً للتقاليد، مع ملاحظة اطراد هذه الممارسات حتى بعد اتفاقية سيداو التي تناولت تنظيم المرأة في العمل. وقد سلطت دراسة مصطفى [33] الضوء على سبل علاج الاقصاء تجاه المرأة في بيئة العمل وذلك عبر تبني إدارة المنظمة لبعضاً من الخطوات الناجعة في ذلك، كأن يتم تخطيط الوظائف لكي تراعي وتناسب العنصر النسوي، وإعطاء المدراء حلقات دراسية وتوعوية عن طبيعة العمل النسائي، كما يتم العمل على تهيئة فرص كافية لتدريبهن على الوظائف القيادية، وتدعيم ذلك عبر توفير الخدمات الملائمة في بيئة العمل واللازمة للعنصر النسائي، وأن تدعم الأبحاث العلمية التي تكرس جهدها لخدمتهن، ومن ذلك أيضاً مسؤولية وسائل الإعلام تجاه دعم المسار القيادي والمهني لهن.

[33] مصطفى، أحمد. (1985م). التمييز ضد المرأة في التعيين والترقية: أسبابه وعلاجه. **مجلة التنمية الإدارية**، مج (7)، ع (26)، ص ص 34-37.



إدارة التنوع الثقافي في المنظمات

مما تقدم حول إدارة التنوع الثقافي يتضح أنه أحد المصطلحات الإدارية الحديثة نسبياً لدى المنظمات، حيث تعرفه Allen [34] بأنها تلك الإدارة التي تحاول فهم وتحسين تفاعل زملاء العمل والمديرين والعاملين والعملاء. أي عبارة عن دراسة ممارسات عملية الإدارة عبر الثقافات المتعددة، فهي تشرح وتصف وتقارن سلوك الأفراد والمجموعات ضمن البلدان والثقافات. بينما نجد أن (Commonwealth of Australia, 2005) [35] قد عرفتها بأنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة التي تعترف بالتنوع البشري والاجتماعي في قوة العمل وتعي الاختلاف بينهما، وإدارة هذه الاختلافات سواء من حيث النوع، والأصل، والعمر، والثقافة، اللغة، والعجز، والديانة، والتوجهات، أو وأية خصائص أخرى تشكل آراء وتوجهات الأفراد في المنظمات، وذلك بهدف الاستفادة من فوائد التنوع في زيادة فعالية الأعمال والمنظمات وفي تحقيق العدالة بين جميع العاملين في المنظمات بعدم التحيز لجماعة على حساب جماعة أخرى وهكذا. وتضيف (Miroshink, 2002) [36] لمحة للتبصر في التنوع الثقافي وهي أن أي شكل من أشكال إدارة الاختلافات الثقافية يجب أن يبدأ بإدراك هذه الاختلافات، مع تجنب إطلاق الأحكام المسبقة عليها، مما يسمح برؤية الاختلاف حيث يوجد، وترى بأن تجاهل الاختلافات الثقافية أمر غير جيد، كما أن الحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة

---

[34] Allen L. Bures, Daniël Vloeberghs, (2001) CROSS CULTURAL PATTERNS OF INTERNATIONALIZATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ISSUES, **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Vol. 11 Issue: 2, pp.48-56.

[35] COA (Commonwealth of Australia) (2005) Managing cultural diversity: a guide to resources for educators and managers working in higher education. Diversity works. **Commonwealth of Australia, Canberra**.

[36] Victoria Miroshnik, (2002) CULTURE AND INTERNATIONAL MANAGMENT: a review", **Journal of Management Development**, Vol. 21 Issue: 7, pp.521-544.



سوف يؤدي إلى سلوكيات عرفية أو بيئية غير ملائمة، حيث أن الفهم والإدراك المسبق لهذه الاختلافات يساعد في التخفيف من مثل هذه السلوكيات. ويجدر مراعاة أن هذا النوع من الإدارة يستحسن تطبيقه في المنظمات التي تحتوي بالضرورة على عدد كبير من العاملين ذوي التنوع الثقافي [37]. وأيضاً نجد أن درجة الاهتمام بإدارة الاختلافات الثقافية تعلو عند الشركات متعددة الجنسيات عنها في الشركات الأخرى، باعتبار أن طبيعة هذه الشركات تقوم بتوظيف أفراد من جميع أنحاء العالم، وهذا الأمر يجتر تلك الشركات لأن تواجه أهمية تنمية أو استقطاب قيادات إدارية بمهارات معينة قادرة على إدراك هذا التباين الثقافي الداخلي، بحيث تستطيع الموازنة بين وجهات النظر والقدرات داخل هذه الشركة ومراعاة عدم سيطرة إحدى المجموعات الإدارية على غيرها، وتشجيع الرؤية المشتركة والالتزام الشخصي من أجل تحقيق تكامل الشركة على مستوى القاعدة للأفراد العاملين فيها [38]. وفي هذا المسار تناولت البعض من البحوث والدراسات أثر سيطرة الأفراد أو الجماعات المتنوعة على بعضها البعض داخل المنظمة، وما ينشئ على إثر ذلك من نزاعات بين الأفراد، وكنتيجة لوجود فجوة لم يتم إدارتها بالشكل الأفضل بين واقع التنوع الثقافي للعاملين وبين دور القيادة الإدارية في إدارته، وما لذلك من انعكاسات سلبية على منحنى الأداء والإنتاجية الكلي للمنظمة، وقد أشارت دراسة Brewer et al [39] التي أجريت جنوب استراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس وحالة المنظمة وسلوك إدارة الصراع للذكور

---

(37) أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2010م). مرجع سابق.

(38) أبو قحف، عبد السلام محمود؛ عبيد الله، فايزة. (2011م). مرجع سابق.

(39) Neil Brewer, Patricia Mitchell, Nathan Weber, (2002) GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 13 Issue: 1, pp.78-94.



والإناث في ثلاث منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من (118) فرداً وبمقارنة الدور تبين أن دور الإناث سجل درجة أعلى في تجنب النزاع بينما وجد أن دور الذكور كان مسيطراً في النزاعات، كما اتضح دور الإدارات المباشرة دوراً هاماً في الطاعة وتفادي النزاع، بينما كان للقيادة العليا دوراً مهماً في احتواء نموذج النزاع. وبناءً على ما تقدم من الحديث حول إدارة التنوع الثقافي، يتضح أنه من الممكن تحديد الأدوار أو المهام التي يجب أن تسعى إليها إدارة التنوع الثقافي، وهي: أن عملية إدارة التنوع الثقافي تقوم بتحقيق التوازن بين ثقافة المنظمة وثقافة العاملين فيها، وتسعى للمواءمة بين طريقة عمل الشركة الأم وبين طريقة عمل فرع الشركة في البلد الآخر، كما أنها تعمل على توعية العاملين تجاه فوائد ومنافع الانسجام مع الثقافات الأخرى، وأثرها الإيجابي المنعكس على الأداء، وأخيراً نجدها تقوم بمعالجة وإدارة الفجوة الناتجة في معرفة وخبرة العاملين نتيجة التنوع الثقافي [40]. وعلى الصعيد التطبيقي توصلت دراسة عبدالهادي [41] إلى أنه من أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه إدارة التنوع في الشركات متعددة الجنسيات هي إعادة تصميم العمل سيما في فروع شركات الأم بما يتوافق مع تنوعات واختلافات العاملين، وأنه لا يمكن استنساخه بين الشركة الأم وبين الفرع، بحيث يتعذر تطبيق شكل العمل على الطريقة نفسها، مشيراً إلى أنه لم يعطى الجانب الكافي من قبل الباحثين والدارسين، وأضاف بعد ذلك إلى أنه يجب الاعداد الجيد والفعال لهذه العملية الإدارية بغية أن تعطي ثمارها، وأن تصميم العمل يجب أن يكون مرناً على الشكل الذي يراعي الاختلافات بين الشركة الأم وفروعها المنتشرة في بيئات أخرى. وأشارت

---

[40] مرسي، سوسن عبد الحميد. (2010م). مرجع سابق.

[41] عبدالهادي، أحمد إبراهيم. (1990م). مشكلات إدارة الأفراد بالشركات متعددة الجنسية تحليل بعض الدراسات العالمية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر**، مج (14)، ع (2)، ص ص 131-185.



معيقل [42] ضمن تحليل لها عن نشأة مفهوم إدارة التنوع الثقافي إزاء تنامي الدراسات والأبحاث حول هذا المصطلح، أنه اشترك المهتمون والمتخصصون بالمساواة والإجراءات الإيجابية في بداية الثمانينات المعينون من قبل الشركات الأمريكية جنبًا إلى جنب مع مستشاري المساواة في إقامة الحجة على أنه يجب النظر إلى التنوع في القوى العاملة كميزة تنافسية وليس كقيود قانونية، وكانت رسالتهم الأساسية هي: لا تعزز التنوع لأنه أمر قانوني، بل لأنه في صالح العمل، ومنذ ذلك الحين شرع الباحثون في اختبار فرضيات استفادة العمل من التنوع وإدارة التنوع التي عرفت باسم دراسة الجدوى حول التنوع، وبينت لاحقاً هذه الدراسات أن العائد على الاستثمار قد بلغ (163%) لكل دولار أنفقته بعض الشركات في التدريب على إدارة التنوع كما في شركة Nextel الأمريكية.

برامج إدارة التنوع الثقافي في المنظمات

تجدر الإشارة هنا إلى أن القيادة الإدارية والتنوع الثقافي هي بحاجة أكثر – بحسب الأدبيات – إلى القيادة المؤثرة نفسياً عنه في التكامل مع المفاهيم الأخرى. وفي ذلك يشير كنعان [43] إلى أن مهارات القائد الديموقراطي تبرز في تحقيق القاعدة الذهبية وهي المعاملة بالطريقة ذاتها من خلال تجسيد التآلف والاندماج بين العاملين، عبر ما يبديه القائد من عناية واهتمام في ضم ودعم الملتحقين الجدد بجماعة العمل كنوع من المواءمة بينهم وكمراعاة لبُعد الخبرة، فالذي يحصل

---

(42) معيقل، نورة سعود. (13 سبتمبر، 2015م). تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا.. إدارة التنوع. **مجلة المعرفة**، www.almarefh.net.

(43) كنعان،2009م: 82. مرجع سابق.



أحياناً أن الموظف حديث العهد في المنظمة يجد نفسه بين جماعة متفاوتة من حيث السن والخبرة، ومتآلفة مع بعضها البعض في نفس الوقت، وبالتالي يتمثل دور القائد هنا في توثيق صلة هذا الموظف بالمجموعة وأن يتم تقديمه بشكل يشعره بأنه جزء من هذه المجموعة، وأضاف أيضاً بأن بعض نتائج الدراسات أفضت إلى أن كلاً من: الترحيب واحتواء الموظفين الجدد وتسهيل إجراءات تعيينهم وانخراطهم ضمن مجموعة العمل يساعد في تجذير علاقتهم بمجموعة العمل ومنحهم شعوراً بالارتياح إزاء المهام الموكلة إليهم، وأن عدم تحقيق ذلك يولد لديهم شعوراً بالانطباعات السلبية الأولية، وأن الشركات متعددة الجنسيات باتت تلجأ إلى دراسة وتحديد عناصر الثقافة في البلد المضيف لمعرفة مدى تأثيرها على جماعات العمل، ومحاولة الاستفادة من التنظيمات الغير رسمية فيها من خلال إيجاد قيادات غير رسمية جيدة لمثل هذه المنظمات أو الفروع. وبالتالي بات لزاماً على مثل هذه المنظمات أن تبحث عن قيادات تراعي القيم الاجتماعية والحضارية للمجتمعات المختلفة، والتي تنعكس آثارها على سلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية واتجاهاتها المختلفة. وحتى يمكن التخلص من بعض الآثار السلبية التي قد تظهر مع التنوع الثقافي، فإن الأمر يتطلب لإدارة ولقيادة واعية للتنوع الثقافي في قوة العمل، وهل الاهتمام بإدارة وقيادة هذا التنوع تأتي ضمن أولويات المنظمات التي تعنى بها في هذه الأيام. وبحسب جرينبرج وبارون [44] فإنه منذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الأمريكية بعمل دراسة مسحية في أكبر من ألف شركة عن مدى الاهتمام بموضوع التنوع الثقافي، واتضح من نتائج المسح أن الموضوع لا يأتي ضمن قمة أولوياتها، حيث أجابت (11%) من الشركات بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها، كما أفادت الدراسة

---

[44] جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2015م). مرجع سابق.



بأن (33%) من الشركات بدأت تفكر في الموضوع، ومن النتائج أيضاً أن أسباب اهتمام الشركات بموضوع إدارة التنوع كان متمثلاً في استشعار القيادات العليا لأهمية إدارة التنوع بالإضافة لجذب واستبقاء الكفاءات البشرية، وعليه فقد بدأت الشركات تباعاً لذلك بالالتزام بقوانين تدعم التنوع كعدم التحيز أو التمييز، بالإضافة إلى وضع برامج لإدارة وقيادة التنوع، وقدم التحليل لنتائج المسح التنويه لأهم النواحي التي تحرص برامج إدارة التنوع على تقويتها، والتي من المفترض أن تتم بواسطة القائد الإدارية إزاء إدارة التنوع ، ومن هذه النواحي: ترويج السياسات التي لا تشجع على التحرش الجنسي، وتوفير الأدوات المهمة التي تساعد المعاقين على اداء أعمالهم، فضلاً عن جداول عمل مرنة، وإعطاء وتقدير إجازات المناسبات الدينية المتعارف عليها، والتعاون المرن في الإجازات العائلية أو الطويلة. وفي الآونة الأخيرة بدى واضحاً توجه المنظمات للاهتمام بتنوع قوة العمل والسبل في إدارته الإدارة الجيدة وتكامله مع القيادة الإدارية بشكل سليم، وهناك بعض الدلائل المبشرة بذلك كتجارب الشركات الكبرى الأمريكية حيال ذلك.

التنوع الثقافي والصراع في المنظمات

لقد كتبت جيان وزملاؤها [45] في مجلة هارفرد للأعمال مقالة موسومةً بعنوان كيف تتناقش مع أفراد من ثقافات أخرى، وفي طي تلك المقالة تناول الكتاب العديد من الاحتمالات التعاملية خصوصاً حينما تكون مديراً على مجموعة من الموارد البشرية المتنوعة ثقافياً، وعليه نجد أن بعض ما اختصروا إلية هو أن التعامل المباشر الصريح في العمل حينما

---

(45) بيرت، جيان؛ بيهفارا، كريستن؛ بوركس، جيفري سانيشيز (2016م). **كيف تتناقش مع أفراد من ثقافات أخرى**. https://hbrarabic.com (15 مارس 2017).



يتناسب مع الإدارة الأمريكية ويلاقي رواجاً وقبولاً نجد أنه في نفس الوقت تعتبر هذه السلوكيات لدى الثقافة الآسيوية محل امتعاض بل ومثاراً للغضب، فالتلميحات التي تسود على مناخ الاجتماعات والنقاشات في الثقافة الآسيوية لا تبدو طريقة جيدة لإنجاز الأعمال في الثقافة الغربية، بحيث أن الغربيون من جهة يفضلون طرح القضايا علناً في سبيل الوصول إلى حلول دونما أن تؤخذ على محمل شخصي، على عكس الجهة الأخرى فالطرف الآسيوي يميل للطرح الغير مباشر وتفضيل طرف ثالث كوسيط للتعبير عن الآراء أو الرغبات، إن العبرة التي تؤول إليها المقالة هي الكيفية التي يطور بها المدراء العالميون قدرتهم على التحول من طريقة في المواجهة إلى أخرى، وبحسب ما تقتضي به الحاجة، وبالتالي انتهت تلك المقالة بطرح مجموعة من المقترحات التي تعالج نقص الخبرات لدى المدراء العالميون في إدارة وحل النزاعات والصراعات التي تنشأ خارج أطرهم الثقافية، وفي تلك المقترحات نظروا لها من منظورين: فالمنظور الأول يقول أنك إذا كنت مطلعاً تماماً على الثقافة الغربية – أي أنك تنتمي إليها – فهناك ثلاث نقاط يجدر الانتباه لها عند التعامل مع الصراعات في لثقافة الشرقية، أولاً: أن تقرأ ما بين السطور وتتريث في تفسير وتحليل التصرفات الموجودة أمامك، ولتبدأ بطرح الأسئلة التي تجيب عن دوافع ومسببات قيام الطرف الآخر بتصرف ما دون آخر، وثانياً: عبر عن حلولك ومشاريعك ومرئياتك على شكل سؤال وليس على شكل مسلمة، وكن مستعداً إلى سماع إجابات مثل قد يكون ذلك صعباً أو ربما نعم التي تدل على عدم الالتزام –أي لا، وبذلك تكون انتهجت مقاربة مثالية ونفسية على الأقل، وثالث المقترحات هو: أن لا تنزعج من تدخل أطراف ثالثة بل عليك أن تعلم أن زملك الآسيوي حينما لا يواجهك مباشرة أو عندما يستعين بأطراف ثالثة إنما هو من باب الاحترام والتقدير لك. وأما المنظور الثاني فينطلق من أنك مطلع تماماً على الثقافة الشرقية



– أي بانتمائك لها، وهناك أيضاً ثلاث نقاط يتعين عليك الاضطلاع بها عند التعامل مع الثقافة الغربية، أولها: أن تجهز نفسك لمواجهة السلوكيات المباشرة من نظيرك الغربي، وأن لا تفترض مسبقاً أنه بمثابة تحدٍ لشخصك وإنما هي انطلاقة ثقافية غربية تعاملية في محيط الأعمال تفترض الموضوعية ومباشرة قواعد القضايا في العمل، والنقطة الثانية استخدم طرح الأسئلة الاستفسارية حول موضوع النزاع، وقم بمناهضة الفرض الذي يدعي أن كل شيء يبدو واضحا بالنسبة لك، والنقطة الثالثة: كن على علم أن زميلك الغربي قد يتفاجئ أو يغضب إذا رأى تعبيرك عن النزاع يتم عبر طرف ثالث ولم يعبر له مواجهة من قبلك، وبالتالي درب نفسك على التعامل الكامل مباشرة مع الطرف الآخر. وهنا ذكرت دراسة العتيبي [46] أن من الحالات التي ينشأ بسببها الصراع هي أن يكون الفرد عالماً بسلوكياته وتصرفاته بينما تكمن المشكلة في عدم معرفتها من قبل الاخرين وهنا يحتمل أن ينشئ الصراع، وأيضاً في حالة أخرى كأن يكون الفرد مثيراً للغضب في تصرفاته وفي أسلوبه ولكنه لا يشعر ولا يدرك ذلك وهنا أيضاً من المحتمل أن ينشئ صراع، كما ذكرت الدراسة أن من أنواع الصراع التنظيمي: الصراع لأجل القيم، فيجد الفرد نفسه في مواجهة تهديد لقيمه أو نزاع تجاه مدى تقبل الأخذ بقيم جديدة من عدمه، بالإضافة كذلك أشارت الدراسة إلى الصراع الفكري: وهو ما يحدث عندما تفتقر الأطراف المتنازعة إلى توافق فكري أو أي مقاربات ذهنية وبالتالي يتشكل هذا النوع من الصراع، كما قام الباحث "العتيبي" بعملية استقراء للأدبيات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي التي انحصرت خلال الفترة 1980-2003م

[46] العتيبي، طارق بن موسى. (2006م). **الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها**: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.



ليكشف الاستقراء عن وجود 43 سبباً من أسباب الصراع التنظيمي، والتي كان من ضمنها: (طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين، ونمط القيادة المستخدم) ولعل هذين السببين ينشئا في بيئة التنوع الثقافي للموارد البشرية أيضاً. ولما كانت العلاقات الشخصية وأنماط القيادة المستخدمة من مسببات الصراع التنظيمي وعبر استقراء الأدبيات التي تناولت أنماط القيادة الإدارية والصراع التنظيمي يتضح أنه يتمحور في معظمه حول أساليب وأنماط القيادات الإدارية تجاه إدارة هذا الصراع، ولهذا لدى الباحثين المتقدمين مقولةً تقول إنه "لا يوجد شيء أحتل مكانة أعلى من مكانة القائد" [47]. وفي دراسة حمزة [48] عن القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، حيث قام الباحث بطرح فرضيات عدة منها واحدة تفترض بأن النمط الديموقراطي يعد هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي، وقد تبين بعد تحليل أداة الدراسة قبول هذه الفرضية حيث أشار المشاركين في دراسة إلى أنه عندما يفسح القائد المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة وأنه عندما يتمتعون بدرجة من الولاء تجاه القائد تسهم في التخفيف من مستويات الصراع، هذا بالإضافة إلى أن -بحسب آراء المشاركين- نجاح عملية إدارة الصراع تعتمد على تفويض القائد لجزء من صلاحياته للموظفين. ومن هنا يتضح العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وبين مستويات الصراع التنظيمي وعن درجة التعقيد فيه، لذلك يصبح الأمر أكثر تعقيداً عندما يصبح الموظفين ذوي تنوع ثقافي ومن

---

[47] ندا، فوزي شعبان مدكور. (2014م). مرجع سابق.

[48] حمزة، بن معتوق. (2015م). **القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي**: دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة.



خلفيات ثقافية متعددة، وعلى هذا الصدد أجرت الزومان [49] دراسة ميدانية عن فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل متعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية – سابك، حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر خصائص القيادة الكاريزمية وخصائص القائد الأخلاقي من وجهة نظر الموظفين في بيئة العمل متعددة الثقافات، وأثر تلك الخصائص على علاقة الموظفين فيما بينهم من حيث مستوى الصراع ومن حيث مستوى الانسجام، وبعد تحليل البيانات كان من أبرز النتائج الهامة أن النمط القيادي الكاريزمي والنمط القيادي الأخلاقي يبدوان ملائمان لتقليل مستوى النزاع بين الموظفين كما أنهما يساهمان في زيادة مستوى الانسجام بين الموظفين أيضاً.

النتائج:

بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة:

1) **التنوع الثقافي:**

أ- هناك أبعاد أولية موروثة مثل (العمر، الأصل، العرق، النوع، والقدرات الجسدية)، وأبعاد ثانوية مكتسبة مثل (الخبرات المتجمعة، الدخل، الحالات الاجتماعية، الخبرات العسكرية، المعتقدات الدينية، الجنسيات، حالة الوالدين، المؤهلات العلمية، واللغات).

---

(49) الزومان، موضي بنت محمد. (2014م). فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية. **مجلة الإدارة العامة**. مج (55)، ع (1)، ص ص 184-208.



ب- ما يستطيع القادة فعله هو تهذيب وتدريب وتوجيه ومعالجة السلوكيات التي تقع ضمن الأبعاد الثانوية، وتقبل الأبعاد الأولية بالرغم من كونها صلبة.

ت- التنوع الثقافي هو مصدر دلالي للقيم، ومصدر للإبداع والابتكار والإثراء إذا تمت إدارته بشكل عادل.

2) القيادة الإدارية:

أ- اتضح أن الأنماط القيادية المناسبة هي: الديموقراطية، والكاريزمية، والأخلاقية. (الاستبدادية، والترسلية).

ب- سايمون: إن إخفاق القائد الإداري في اتصاله بمرؤوسيه إنما هو نتيجة تناسيه لسلوك العاملين الذي يشكل أداة فعالة يمكنه بواسطتها تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده.

ت- المدير/القائد العالمي كحل.

3) الصراع التنظيمي:

أ- تنشأ النزاعات لأسباب: جهل الفرد بسلوكيات زملاءه الآخرين من جهة، وبسبب جهله بسلوكياته الشخصية تجاه الآخرين من جهة أخرى.

ب- يبدو أن حل إدارة النزاع – عبر الأداة المناسبة "القادة" – يتفوق على الحل التقليدي المفضي إلى تجنب النزاع وتجاهله. حيث: (لا تدير النزاع لأنه أمر قانوني، بل لأنه في صالح العمل).



المراجع

أولاً: الدراسات والمراجع العربية:

سورة الحجرات (الآية: 13). القرآن الكريم.

1. أبو حطب، فؤاد. (2001م). التعددية الثقافية من منظور سيكولوجي. المؤتمر السنوي الثامن – التربية والتعددية الثقافية مع مطلع الألفية الثالثة. مصر: جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

2. أبو قحف، عبد السلام محمود؛ عبيد الله، فايزة. (2011م). العوامل (التنافسية، التكاليفية، التشريعية) التي تؤثر في قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية في ظل الوضع الحالي لمصر: دراسة استطلاعية في بعض فروع الشركات متعددة الجنسيات. مجلة التجارة والتمويل. ع (1)، ص ص (557-632).

3. أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2010م). دور إدارة الموارد البشرية لدعم مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية بالشركات متعددة الجنسية. المجلة العلمية كلية التجارة بالإسماعيلية جامعة قناة السويس. مج (1)، ع (2)، ص ص 185-198.

4. جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت. (2015م). إدارة السلوك في المنظمات. (الطبعة الثالثة). (ترجمة رفاعي محمد رفاعي؛ اسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.

5. بيرت، جيان؛ بيهفارا، كريستن؛ بوركس، جيفري سانيشيز (2016م). كيف تتناقش مع أفراد من ثقافات أخرى. https://hbrarabic.com (15 مارس 2017).



6. حسين، أمينة محمد سليمان. (2011م). المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات: دراسة ميدانية. مجلة إدارة الاعمال، ع (135)، ص ص 113-117.

7. الحمامي، آمال مصطفي. (1988م). أهمية القيادة في مصر. التنمية الإدارية: مصر. ع (40)، ص ص 45-41.

8. الحمد، حسين سليمان. (2012م). أثر الأنماط القيادية على فعالية عملية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في المدينة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مؤتة للبحوث والدراسات - العلوم الانسانية والاجتماعية: الاردن. مج (27)، ص ص 37-80.

9. حمزة، بن معتوق. (2015م). القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة.

10. زرزور، براهمي. (2015م). إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات الفرص والتحديات. أعمال المؤتمر الدولي الثامن في طرابلس: التنوع الثقافي. www.jilrc.com

11. الزومان، موضي بنت محمد. (2014م). فاعلية القيادة الإدارية في بيئة العمل المتعددة الثقافات بالتطبيق على الشركة السعودية للصناعات الأساسية. مجلة الإدارة العامة. مج (55)، ع (1)، ص ص 184-208.

12. الطبال، عبد الله عبد الله أحمد. (2011م). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات العالمية: مدخل إدارة التنوع: دراسة نظرية. مجلة إدارة الاعمال، ع (135)، ص ص 58-65.



13. طوالبة، توفيق حامد. (2008م). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

14. العامري، صالح مهدي. (1 مايو، 2009م). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى. الاقتصادية.

15. العتيبي، طارق بن موسى. (2006م). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

16. عبدالعليم، أسامة محمد شاكر. (1999م). دراسة نمط القيادة الرسمية لمديري المدارس في بعض عمليات الادارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة التربية: مصر. مج (81)، ص ص 117-166.

17. عبدالهادي، أحمد إبراهيم. (1990م). مشكلات إدارة الأفراد بالشركات متعددة الجنسية تحليل بعض الدراسات العالمية. المجلة المصرية للدراسات التجارية – مصر، مج (14)، ع (2)، ص ص 131-185.

18. عثمان، محمد. (ب.د.)، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة قريونس، بنغازي.

19. العديلي، ناصر محمد. (1993م). إدارة السلوك التنظيمي. الرياض: مرام للطباعة الإلكترونية.

20. فراعي، عبد السلام. (2014م). مكانة التنوع الثقافي في عالم تكنولوجيا المعلومات والعولمة: طرح إشكالي. مجلة دفاتر مركز الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية، ع (6)، ص ص 22-32.

21. قراقزة، محمود عبد القادر. (١٩٨٧م). نحو إدارة تربوية واعية. بيروت: دار الفكر اللبناني.



22. الكتبي، محسن علي. (2002م). إدارة الموارد البشرية المتباينة الخصائص. اللجنة العلمية الدائمة، (د. ن).

23. الكرطوطي، معتصم. (2007م). آليات تدبير التعدد الثقافي. مجلة حوليات كلية اللغة العربية، ع (23)، ص ص 107-114.

24. كنعان، نواف. (2009م). القيادة الإدارية. (الطبعة الأولى- الإصدار الثامن). عمان: دار الثقافة للنشر.

25. الماضي، محمد المحمدي. (2011م). التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العربية في القرن الواحد والعشرون. مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر. ص ص (177-202).

26. محفوظ، محمد. (3 يوليو، 2012م). إدارة التنوع الإنساني. جريدة الرياض، ع (1608).

27. مرسي، سوسن عبد الحميد. (2010م). التنوع الثقافي في المنظمات متعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجيات التنمية البشرية. مجلة البحوث الادارية. مج (28)، ع (3)، ص ص 100-135.

28. معيقل، نورة سعود. (13 سبتمبر، 2015م). تهتم بالمساواة والعدل وتكافؤ الفرص وتحتاج إليها مدارسنا.. إدارة التنوع. مجلة المعرفة، www.almarefh.net.

29. مصطفى، أحمد. (1985م). التمييز ضد المرأة في التعيين والترقية: أسبابه وعلاجه. مجلة التنمية الإدارية، مج (7)، ع (26)، ص ص 34-37.

30. المولى، سماح مؤيد محمود ياسين. (2005م). أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية. مجلة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية: العراق. ع (57)، ص ص 193-210.



31. النجار، محمد عدنان. (1400هـ). الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة. دمشق: نفس المؤلف.

32. ندا، فوزي شعبان مدكور. (2014م). العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي للمرؤوسين: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة – مصر، ع (3)، ص ص 471-549.

33. اليامي، محسن عبد الرحمن. (1404هـ). الشعور بالأمن لدى المديرين وعلاقته بالنجاح في القيادة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. Allen L. Bures, Daniël Vloeberghs, (2001) CROSS CULTURAL PATTERNS OF INTERNATIONALIZATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ISSUES, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 11 Issue: 2, pp.48-56.

2. COA (Commonwealth of Australia) (2005) Managing cultural diversity: a guide to resources for educators and managers working in higher education. Diversity works. Commonwealth of Australia, Canberra.

3. Victoria Miroshnik, (2002) CULTURE AND INTERNATIONAL MANAGMENT: a review", Journal of Management Development, Vol. 21 Issue: 7, pp.521-544.

4. Neil Brewer, Patricia Mitchell, Nathan Weber, (2002) GENDER ROLE, ORGANIZATIONAL STATUS, AND CONFLICT MANAGEMENT STYLES, International Journal of Conflict Management, Vol. 13 Issue: 1, pp.78-94.

